



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Utmaningar och möjligheter vid omställning till ekologisk produktion - en fallstudie på en gård i omställningsprocess

*Challenges and opportunities in the conversion to organic farming*

Louise Andersson  
Ellika Svenungsson

Självständigt arbete • 15 hp

Agronomprogrammet - ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1261 • ISSN 1401 4084

Uppsala 2019

# Utmaningar och möjligheter vid omställning till ekologisk produktion- en fallstudie på en gård i omställningsprocess

*Challenges and opportunities in the conversion to organic farming*

Ellika Svenungsson  
Louise Andersson

**Handledare:** Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 HP  
**Nivå och fördjupning:** G2E  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E  
**Kurskod:** EX0902  
**Program/utbildning:** Agronomprogrammet – ekonomi  
**Kursansvarig inst:** Institutionen för ekonomi

**Utgivningsort:** Uppsala  
**Utgivningsår:** 2019  
**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi  
**Delnummer i serien:** 1261  
**ISSN:** 1401- 4084  
**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** organisationsförändringar, förändringsprocesser,  
nätverksteorier och ekologisk produktion

**Sveriges lantbruksuniversitet**  
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Richard Ferguson, forskare vid Institutionen för ekonomi på Sveriges Lantbruksuniversitet, för all den hjälp vi fått under uppsatsens gång, allt från tips och idéer till konstruktiv kritik.

Vi vill även tacka Henrik Nilsson som tog sig tid för att medverka i vår studie och därigenom gjort denna fallstudie möjlig att genomföra.

Tack till LRF Konsult som hjälpt oss med förmedling av kontakter och stöd i arbetsprocessen.

Sist men inte minst vill vi tacka alla kurskamrater och opponenter som bidragit med fantastisk feedback på vår uppsats. Tack för ert engagemang och intresse gällande vår uppsats.

Uppsala, juni 2019.



Louise Andersson



Ellika Svenungsson



# Sammanfattning

Organisationsförändringar sker ständigt, oavsett bransch, och påverkas mycket av den skiftande omvärld som finns. För att överleva på dagens marknad krävs det därför att en organisation kan anpassa sig och utvecklas parallellt med samhället. De senaste åren har allt fler lantbruk valt att ställa om till ekologisk produktion för att möta marknadens efterfrågan på ekologiska varor. En omställning till ekologisk produktion innebär förändring i organisationen och genom att studera ett fallföretag ämnar denna studie undersöka organisationsförändringar för att förstå *hur* och *vad* som sker i en förändring.

Syftet med studien är att skapa bättre förståelse för vilka utmaningar och möjligheter en lantbrukare ställs inför, vid en omställning till ekologisk spannmålsproduktion. För att besvara de två frågeställningarna genomförs en fallstudie på en gård belägen i Ystad, Skåne. Gården befinner sig halvvägs in i en omställningsprocess till ekologisk spannmålsproduktion. Utifrån insamlad empiri utförs en analys och diskussion med hjälp av teorier inom organisationsförändrings- samt nätverksområdet.

Uppsatsen har en kvalitativ forskningsstrategi med en induktiv ansats och följer en instrumentell fallstudietyp. Empiriinsamling har skett via en semistrukturerad intervju med lantbrukare där frågorna fokuserade kring den tvååriga karenstiden för ekologisk produktion. En narrativ litteraturgenomgång har genomförts för att skapa en bild av existerande och användbar litteratur. Arbetet har genomsyrats av en universalistisk standpunkt för att inte bryta mot några etiska regler.

Studiens slutsatser visar att de organisationsförändringar som sker vid en omställning till ekologisk produktion till stor del kan härröras till externa aktörer och det nätverk som utvecklas under processen. De utmaningar som uppkommer kan omvandlas till möjligheter och en effektivitetshöjning via det kunskapsutbyte som sker mellan aktörer.

Vi vill med denna studie bidra till en ökad förståelse för hur en förändring i ett lantbruksföretag kan generera en ökad kunskap för de befintliga organisationsteorierna. Detta eftersom tidigare studier inte ser från lantbrukarens perspektiv för att förstå de utmaningar och möjligheter som finns vid en omställning till ekologisk produktion. Genom att förstå den ekologiska omställningen kan organisationsteorier med hjälp av den utvalda fallgården bidra till en sammankoppling av det praktiska lantbruket och den teoretiska kunskapen inom det företagsekonomiska området.

# Abstract

Organizational changes are common in today's society and happens everywhere no matter what branch. An organization has to adapt to and develop at the same pace as society, in order to survive on the market. The past few years, more and more farms have converted to organic production since the demand from consumers has increased rapidly. The conversion period contains different organizational changes for an agricultural organization and therefore it is interesting to examine *what* it is that happens during a change and *how* it happens.

The purpose of this thesis is to create a better understanding for the challenges and opportunities a farmer can be faced within the conversion to organic farming. In order to answer the two research questions a case study of a farm has been conducted. The farm is located in Ystad, South of Sweden, and is halfway through a conversion to organic production. An analysis has been conducted based on collected empirical data and theories about organizational changes and networks.

This study has a qualitative and inductive method in order to address the problems fully and deeply. The collection of empirical data has been made through a semi-structured interview. The theories were chosen to better understand what happens during an organizational change, in association to a conversion to organic farming.

The results and conclusions show that networks are a major reason to a successful conversion to organic production. Challenges that arise during the process can easily be converted into opportunities and increased efficiency. A conversion to organic farming also results in values that one can associate with sustainable development. This thesis discusses an interesting view on how and what in organizational changes it is that happen. By understanding, what it is that happens during a conversion to organic production this study can contribute to the field of organizational changes.

# Innehållsförteckning

<b>FÖRORD.....</b>	<b>V</b>
<b>1 INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	2
1.4 Rapportens struktur .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
<b>2 METOD.....</b>	<b>4</b>
2.1 Metodval.....	4
2.2 Studiens intervjuer.....	5
2.3 Fallstudie .....	5
2.4 Litteraturgenomgång .....	6
2.5 Kvalitetskriterier.....	6
2.5.1 <i>Trovärdighet och äkthet</i> .....	6
2.5.2 <i>Etik</i> .....	7
<b>3 TEORI.....</b>	<b>8</b>
3.1 Helhetsmodell för förändring .....	8
3.2 Förändringsprocesser .....	9
3.3 Nätverksteori .....	10
3.3.1 <i>Dynamiska nätverk</i> .....	10
3.3.2 <i>Effektivitet inom organisationer</i> .....	11
3.3.3 <i>Mervärdespartnerskap</i> .....	12
3.4 Teoretisk sammanfattning .....	13
<b>4 EMPIRISK DATA .....</b>	<b>15</b>
4.1 Presentation av fallgård.....	15
4.2 Interna förändringar under omställningsprocessen .....	15
4.3 Externa förändringar under omställningsprocessen .....	16
4.4 Henriks tankar kring processen .....	16
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>18</b>
5.1 Analys av Leavitts förändringsmodell .....	18
5.2 Analys av förändringsprocesser .....	19
5.3 Nätverksanalys .....	21
5.4 Sammanfattande diskussion .....	22
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>24</b>
6.1 Förändring i organisationen .....	24

6.2	Identifierade utmaningar och möjligheter .....	24
6.3	Vidare forskning .....	25



# Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Rapportens struktur.....	3
Figur 2. Helhetsmodell för förändring .....	8
Figur 3 Nätverkande företaget och dess handlingskontext . ....	11
Figur 4 Effektivitet inom organisationer .....	12
Figur 5 Teoretisk sammanfattning. ....	14
 Tabell 1. Vad och hur något förändras .....	 23



# 1 Introduktion

Detta kapitel ämnar beskriva bakgrunden till uppsatsen samt dess problemformuleringar. Vidare introduceras syfte och frågeställningar som uppsatsen ämnar svara på.

## 1.1 Bakgrund

Förändringar i samhället sker ständigt vilket bland annat beror på att ny teknik uppkommer, politiska beslut, skiftande marknadskrav och nya framsteg inom forskning (Landström & Löwegren 2009). Omvärldsförändringar påverkar företag oavsett bransch på olika sätt och för att överleva på en konkurrenskraftig marknad kan företag behöva genomföra organisationsförändringar (Gilley, Gilley & McMillan 2009). Från ett företagsekonomiskt perspektiv kan en organisationsförändring medföra förändringar i företagets strategiska planering och handlingsalternativ (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2014). Forskare menar att teorier och metoder inom organisationsteoriområdet bör anpassas för att kunna appliceras på ett företags kontext och konkurrenssituation så att nya insikter och möjligheter kan uppstå.

Inom lantbrukssektorn är det många företag som lever i en ständig föränderlig kontext och som producent kan det vara svårt att förhålla sig till de krav som samhället ställer (Wivstad, Milestad & Lund 2004). Omvärldens strävan efter en hållbar utveckling har lett till att företag måste förhålla sig till nya trender och marknadskrav. Ett exempel på detta är den ökade efterfrågan på ekologiska livsmedel (Ekoweb 2019; Statistiska Centralbyrån 2017). På grund av detta har allt fler lantbrukare valt att ställa om från konventionell till ekologisk produktion (Jordbruksverket, 2018a). År 2017 var andel ekologisk jordbruksmark, inklusive den areal som då var under omställning, 19 % av totala svenska jordbruksarealen, i jämförelse med år 2005 då andelen var 6,9 %.

Enligt Europeiska Unionens (EU) råd (2013) definieras ekologisk produktion som ett system där lantbrukare på bästa möjliga sätt ska förvalta jord och mark. Detta för att gynna biologisk mångfald samt att bevara de naturresurser som finns att tillgå på ett hållbart sätt men även för att främja landsbygdsutveckling. Att ställa om till ekologisk produktion grundar sig ofta i ekonomiska incitament men även i att man inte behöver använda kemiska växtskyddsmedel (Pedersen 2010). Till skillnad från konventionell produktion får ekologiska lantbrukare inte använda kemiska preparat eller bekämpningsmedel (Jordbruksverket, 2019d). Beroende på om det är djur- eller växtodlingsproduktion ska lantbrukaren anpassa sig till olika lagar och regler (Jordbruksverket, 2018b). Den ekologiska produktionen har även särskilda regler kring hantering av skadegörare och ogräs som också skiljer sig från det konventionella lantbruket. För att lyckas med sin ekologiska produktion är viktigt att förse marken med tillräcklig näring samt att anpassa en lämplig växtföljd.

Vårt intresse för denna uppsats är att använda det företagsekonomiska ämnet för att studera ett fallföretag och hur detta hanterar de organisationsförändringar som uppstår under den tvååriga omställningsperioden till ekologisk växtodling. Vi vill med denna studie förstå hur

organisationsteorier kan appliceras på ett lantbruksföretag för att konkretisera de möjligheter och utmaningar som finns vid en omställning till ekologisk växtodlingsproduktion.

## 1.2 Problemformulering

Landström och Löwegren (2009) menar att när en organisation ska genomföra förändringar kan det i början gå långsamt och det kan vara svårt för organisationens aktörer att acceptera de förändringar som sker. En organisation med ordnade arbetsuppgifter och ett strukturerat tillvägagångssätt kan missa möjligheter vilket gör att negativa konsekvenser kan uppstå vid en senare förändring. Ett lantbruk som genomgår en organisationsförändring kommer ställas inför nya arbetsmetoder, uppgifter, strukturer och handlingsalternativ (Jordbruksverket, 2018c). Bellon och Lamine (2008) menar i sin studie att utifrån de lagar och regler som finns kan lantbrukare få kunskap om hur en omställning till ekologisk produktion ska gå till, däremot saknas det förståelse kring hur lantbrukaren agerar under omställningen. För att bättre förstå vad det är som kan ske vid en omställning är det viktigt att identifiera potentiella möjligheter och utmaningar inom organisationen.

Vid en organisationsförändring kan det enligt Van de Ven och Poole (1995) vara svårt att förklara vad som sker under processens gång, då det finns många synsätt och perspektiv att använda för att studera processer. Var för sig kan perspektiven visa en viss bild av hur en process uppstår och vad som sker under förändringen, men Van de Ven och Poole (1995) hävdar även att vid användning av enbart ett perspektiv undersöks inte helheten och dess kontext. Leavitt utvecklade år 1965 (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006) en teori som förklarar vilka komponenter i en organisation som förändras vid en förändringsprocess.

Enligt Sandberg och Alvesson (2011) är gap-spotting något som används av forskare för att formulera nya syften och frågeställningar. Gemensamt för befintlig litteratur inom det studerade området är att det finns en del som beskriver *hur* en process går till (Van de Ven 2004) och en del som förklarar *vad* som gör att en förändring sker (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006). Vi vill med denna studie sammanföra *hur* och *vad* för att fylla det gap som finns i tidigare litteratur.

Utifrån ovanstående reflektioner i det empiriska samt teoretiska problemet vill vi lära oss mer om *hur* och *vad* i organisationsförändringar det är sker. Via den fallgård som används för empiriskt underlag kan en bättre förståelse ges för *hur* och *vad* för organisationsförändringar som sker. Detta eftersom den ekologisk omställning kan bidra med ytterligare kunskap och förståelse inom förändringar i organisationer.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att skapa en bättre förståelse för organisationsförändringar samt utmaningar och möjligheter en lantbrukare ställs inför, vid en omställning till ekologisk spannmålsproduktion.

- Vilka organisationsförändringar ställs ett lantbruksföretag inför en omställning till ekologisk spannmålsproduktion?
- Vilka utmaningar och möjligheter finns vid en omställning till ekologisk spannmålsproduktion sett till förändringsprocesser inom organisationsteorier?

## 1.4 Rapportens struktur

I figur 1 illustreras uppsatsens struktur. En bakgrund och allmän information kring studien introducerar läsaren och skapar en översiktlig förståelse för organisationsförändringar och ekologisk produktion. Metodval och studiens genomförande presenteras i kapitel två och följs av kapitel tre som innehåller studiens valda teorier. I fjärde kapitlet redovisas den insamlade empirin från den genomförda intervjun. Analys och diskussion av resultatet diskuteras i femte kapitlet och i sjätte kapitlet presenteras uppsatsen slutsats och förslag till vidare forskning.



*Figur 1. Rapportens struktur. Egen bearbetning*

## 1.5 Avgränsningar

Uppsatsen fokuserar på hur lantbrukare bemöter olika möjligheter och utmaningar under en omställningsprocess till ekologisk produktion. Studien avser undersöka förändringar som sker under omställning till EU-ekologisk produktion och tar inte hänsyn till andra certifieringar och regler som rör ekologisk produktion (Jordbruksverket, 2018f). Primärt fokuserar studien på organisationsförändring för att få en uppfattning om respondentens resonemang kring omställning till ekologisk produktion och hur dessa resonemang kan kopplas till organisationsteorier. Studien är avgränsad till ett fallföretag, beläget i Skåne, som befinner sig halvvägs in i omställningsfasen till ekologisk produktion. Att enbart ett företag studeras beror på att det, på grund av tidsbrist, kan vara svårt att hitta flera företag som befinner sig i exakt samma fas av omställningsprocessen och liknande kontext.

## 2 Metod

I följande kapitel presenteras metodval för studien samt reflektion kring valet av metod. Först redovisas vald forskningsinriktning, följt av tillvägagångssättet kring studiens intervjuer och en litteraturgenomgång. Sist förs en diskussion om studiens trovärdighet samt äkthet och etik.

### 2.1 Metodval

Enligt Bryman och Bell (2017) är det inom det företagsekonomiska området vanligt att studier skrivs på kvalitativt eller kvantitativt sätt. Kvantitativ forskning förhåller sig mot ett mer naturvetenskapligt perspektiv och undersöker "hård" data med en objektiv synvinkel. Den kvantitativa forskningsstrategin använder en deduktiv ansats vilket innebär studier utgår från en teori för att samla in empiri som bekräftar eller förkastar teorin. Därför används i denna studie en kvalitativ forskningsstrategi då vi är intresserade av att samla in empiri, beskriva och analysera för att koppla samman empiri med teori. Bryman och Bell (2017) menar att kvalitativ forskningsstrategi används för att generera teori från insamlade data, vilket kan användas för att få en djupare förståelse för forskningsproblemet. Studien genomfördes via en induktiv ansats som innebär att ett tolkande synsätt använts då det är vår förståelse och tolkningar av empiri som genererar teori. De tillsammans leder till att analys och slutsatser genomförs.

Bryman och Bell (2017) diskuterar hur en uppsats epistemologiska respektive ontologiska inriktning kan se ut. Denna studies epistemologiska inriktning har haft ett tolkande synsätt då syftet var att skapa förståelse för den kontext lantbrukare befinner sig i när en omställning till ekologisk produktion sker. Uppsatsens ontologiska ståndpunkt utgick från konstruktionismen då den sociala verkligheten är föränderlig och uppstår i samband med de aktörer som medverkar. Det som presenterats i denna studie är endast en version - vår version - av verkligheten och utgör inte den slutgiltiga versionen av verkligheten. Studien kommer att bidra till en ökad förståelse för den sociala verklighet som finns.

Kvantitativa forskare menar att det finns viss kritik mot den kvalitativa forskningsstrategin, något som Bryman och Bell (2017) tar upp. Forskningsstrategin anses vara för subjektiv och att det inte används mycket hård data. Detta kan leda till att det är svårt att replikera studien då mycket av fokus i kvalitativ forskning grundar sig i forskarens uppfattning av empirin och inte på teorierna. Trots denna kritik ansåg vi att denna metod lämpade sig väl för studiens syfte och problematik, då det är en studie som problematiserar frågeställningarna ur lantbrukarens perspektiv (Bryman & Bell 2017). Med en kvalitativ forskningsstrategi ansågs en djupare förståelse kunna ges för de underliggande fenomen som finns kring organisationsförändringar vid en ekologisk omställningsprocess.

## 2.2 Studiens intervjuer

Både Bryman och Bell (2017) samt Kvale och Brinkmann (2014) menar att det finns flera tillvägagångssätt när intervjuer genomförs för att samla in empiri till kvalitativa undersökningar. Intervjun i denna studie genomfördes på ett semistrukturerat sätt för att ge respondenten frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Detta möjliggjorde att vi kunde ställa följdfrågor till den intervjuade och ta större hänsyn till den kontext intervjun ägde rum i (Bryman & Bell 2017). Intervjun utformades efter intervjuguiden, se bilaga, vilket kan beskrivas som en lista över de teman som inkluderades och användes under intervjun för att inte missa viktiga punkter.

Bryman och Bell (2017) lyfter fram en nackdel med semistrukturerad intervju som är att den som intervjuar kan missuppfatta respondenten och tolka svaren felaktigt. Respondentvalidering har därför använts i studien för att undvika detta. Det innebar att vi skickade det tolkade resultatet från intervjun till respondenten för att kontrollera att vi uppfattat respondenten på rätt sätt och att beskrivningen var riktig. Detta leder till en ökad trovärdighet för studien. Processen kan på motsatt vis innebära att resultatet blir mindre trovärdigt då respondenten kan ändra sina svar. Till denna studie ansåg vi dock att metoden var lämplig för att kunna återkoppla med lantbrukaren samt säkerställa att informationen tolkats på rätt sätt och för att förhindra missförstånd.

Intervjun ägde rum i Skåne i början av april efter att vi kontaktat respondenten via telefon för att klargöra studiens syfte och innehåll samt respondentens roll i studien. Intervjun spelades in via en inspelningsapp på mobil och under intervjun antecknade en av oss utförligt medan den andra förde diskussionen med respondenten samt gjorde kortare anteckningar. Efter intervjun skrev båda författarna ned vad som sagts var för sig. Därefter jämfördes tolkningarna med varandra, vilket stärker studiens trovärdighet och kvaliteten på datamaterialet (Bryman & Bell 2017).

## 2.3 Fallstudie

Enligt Stake (1995) finns det tre olika fallstudietyper; intrinisk fallstudietyp, instrumentell fallstudietyp samt kollektiv fallstudietyp. Studien utgår från den instrumentella fallstudietypen där fokus var att utifrån ett enda fall få en bättre inblick samt slutsats över frågeställningarna för att förstå någonting större än det enskilda fallet. Vissa forskare anser att en fallstudie ger för mycket utrymme för forskarens egna tolkningar och därmed är för subjektiv samt att den inte kan bidra till en generaliserbar slutsats (Bryman och Bell 2017). Flyvbjerg (2006) menar däremot att fallstudier visst kan bidra med tillförlitlig information för att lösa komplicerade frågor på detaljnivå, ge en djupare förståelse kring det enskilda fallets komplexitet och på så sätt bidra till en generaliserbar slutsats.

## 2.4 Litteraturgenomgång

För att undersöka befintlig kunskap inom ämnesområdet och för att visa vad som är vetenskapligt relevant för studiens syfte har en narrativ litteraturgenomgång använts, något som Bryman och Bell (2017) tar upp i sin bok. Kritik mot denna typ av litteraturgenomgång menar att man begränsar utrymmet för jämförelse och generalisering vilket därmed gör att vi kan ha förbisett relevant litteratur som kunnat upptäckas med en systematisk litteraturgenomgång. Det har dock skapats en bredare initial bild av det tema som uppsatsen undersökte och vi har kunnat ändra riktning i studien allt eftersom litteratursökningen fortskred. Litteratur har baserats på tidigare forskning inom studiens huvudområde och litteraturgenomgången har skett via Google Scholar samt via SLU:s databas Primo. Sökord som använts är begrepp som "organization process", "change processes" och "network theory". Vid urval av artiklar i litteratursökningen har vi främst fokuserat på antal referat, publikationsdatum samt relevans för att öka trovärdigheten i studien. Dessutom har lämpliga kursböcker inom forskningsområdet använts samt andra studentarbeten som behandlat frågeställningar inom samma forskningsområde. Studien grundar sig främst på primärkällor, som enligt Bryman och Bell (2017) är originalkällor och bör användas i större utsträckning än sekundärkällor som istället refererar till en originalkälla. Det är av vikt att inte enbart förlita sig på sekundärkällor eftersom författaren kan tillämpa subjektiva värderingar.

## 2.5 Kvalitetskriterier

För att studiens kvalitet ska vara av god standard har flera kvalitetskriterier funnits i åtanke under arbetets process (Bryman & Bell 2017). Studiens trovärdighet har bedömts via fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering. Studiens äkthet har även studerats och hänsyn har tagits till etiska aspekter under arbetets gång.

### 2.5.1 Trovärdighet och äkthet

Tillförlitlighet i studien har stärkts genom att bekräfta med respondenten att den analyserade empirin har uppfattats och tolkats på rätt sätt av författarna (Bryman & Bell 2017). Detta gjorde att vi skapade en ökad säkerhet i studien om att vi förstått respondenten på ett icke missvisande sätt. Överförbarhet innebär huruvida studiens resultat kan appliceras i en annan kontext och genom att vi beskrivit empirin på ett djupgående sätt har läsaren kunnat bedöma om studien kan appliceras i en annan kontext. Det är dock inte ett huvudsakligt mål med studien att göra den generaliserbar, utan att syftet är att få en bättre förståelse för de organisationsförändringar som uppstår vid en ekologisk omställning. I studien har ett objektiva synsätt använts i valet av teorier och fakta för att öka studiens konfirmering samt dess transparens. Kriterierna har gjort att läsaren har fått en bättre och mer detaljerad bild av studien, vilket lett till ökad trovärdighet.

Bryman och Bell (2017) menar även att studiens äkthet bör spela roll. Studien bör ha visat en så rättvis bild av verkligheten som möjligt och medverkande aktörer ska ha kunnat ta del av



studiens slutsatser för om möjligt kunna förbättra den sociala position de befinner sig i. Ett mål med denna studie har varit att medverkande lantbrukare kan förstå sin kontext bättre och från nya perspektiv för att på så vis utveckla de möjligheter som upptäckts i studien

### 2.5.2 Etik

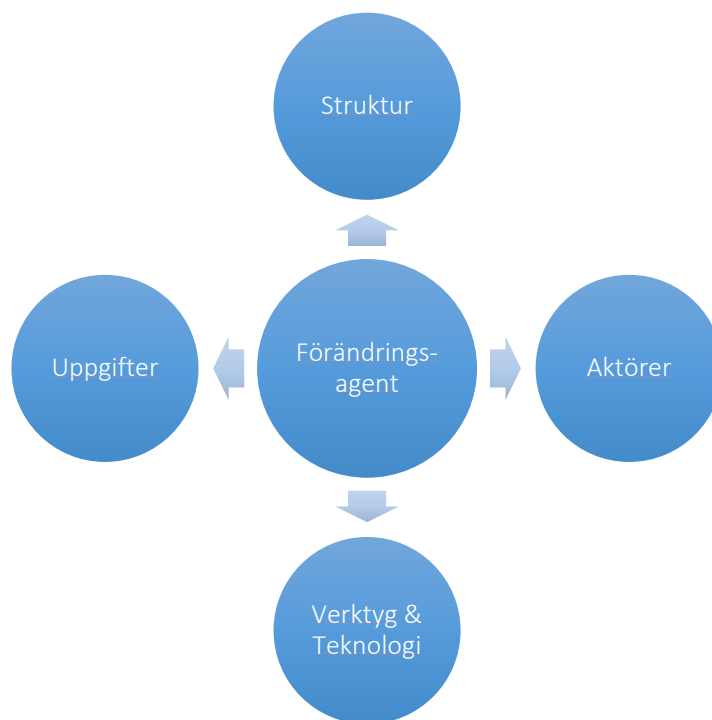
Bryman och Bell (2017) diskuterar att det i företagsekonomiska undersökningar är vanligt att etiska frågeställningar uppkommer under flera olika skeenden. I detta arbete har en universalistisk ståndpunkt använts vilket inneburit att vi inte har brutit mot några etiska regler. Detta görs för att skydda respondenten men även för att den ekonomiska institutionen på Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) inte ska beskyllas för att studenter ska ha agerat på ett oetiskt sätt. Beaktning av olika etiska regler gällande frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet har gjorts för att säkerställa att intervjun skett på samma villkor mellan författarna och respondenten. Respondenten fick ge sin tillåtelse att SLU behandlade personuppgifter samt att dessa fått användas i denna studie. Under intervjun informerades respondenten om sin rätt till att ta tillbaka sitt samtycke om studien utan förklaring i enlighet med den GDPR-blankett som skrevs under (SLU 2019).

## 3 Teori

I följande kapitel presenteras teorier inom det företagsekonomiska området som valts till studien. Kapitlet avslutas med en teoretisk sammanfattning och en modell som visar hur de olika teorierna är sammankopplade med varandra

### 3.1 Helhetsmodell för förändring

Bakka, Lindkvist och Fivelsdal (2006) menar att en organisation kan beskrivas som ett komplext och dynamiskt system som ständigt bör anpassa sig och utvecklas beroende av omvärldens påverkan. En välkänd modell inom organisationsförändring, utvecklad 1965 av H. J. Leavitt, redogör för olika möjligheter vid organisationsförändringar. Modellen utgörs av fyra huvudkomponenter - uppgifter, verktyg och teknologi, aktörer samt struktur - vilka är beroende av varandra och används för att ge en tydlig bild av organisationen och vad som sker vid en förändring.



Figur 2. Helhetsmodell för förändring (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006)

Bakka, Lindkvist och Fivelsdal (2006) diskuterar de fyra huvudkomponenternas roller i en organisationsförändring. *Uppgifter* utgår från de mål som finns inom organisationen och fokuserar på arbetsuppgifter och funktioner som krävs för att organisationen ska nå dess mål. Dessa kan vara mer eller mindre rutinpräglade och kan påverkas av interna samt externa faktorer. *Verktyg och teknologier* möjliggör att uppgifter som finns inom verksamheten kan utföras. I den dynamiska omgivning som ett företag befinner sig i är det viktigt att verktyg och teknologier kan bidra till förändring och förnyelse av verksamheten. För att ett företag skall

kunna utvecklas och nå sina mål krävs stabila element som driver organisationen, vilket Leavitt benämner som företagets *struktur*. *Aktörer* är de som driver organisationen att utvecklas genom den kunskap, värderingar och färdigheter de besitter. Via formella och informella möten samt olika kontexter uppstår även den kultur som finns inom organisationen.

Utifrån de fyra huvudkomponenter har Bakka, Lindkvist och Fivelsdal (2006) vidareutvecklat modellen och lagt till en femte komponent: *förändringsagent*. Förändringsagentens, ofta en chef eller en ledning, syfte är hålla samman förändringsprocessen och engagera alla delar. Utifrån företagets värderingar skall ledaren tillämpa lämpliga startåtgärder och planera för förändringsinitiativ. Förändringsagenten ska dessutom se till att en förändring av verksamheten sker effektivt och slutförs.

## 3.2 Förändringsprocesser

Van de Ven och Poole (1995), Bakka, Lindkvist och Fivelsdal (2006) samt Abrahamsson och Andersen (2000) menar i sina respektive studier att det kan vara svårt att förklara varför organisationer förändras då det finns många sätt att beskriva en förändringsprocess. Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) är organisationsförändring ett generellt begrepp som täcker alla sorters förändringar i organisationer. Det har lett till att det numera finns ett flertal teorier kring ämnet organisationsförändring, men få av dem resulterar i teorier som går att koppla samman med varandra. Det är när teorier sammanförs och kopplas ihop som utveckling sker, vilket Van de Ven och Poole visade år 1995 och sedan i en utvecklad version år 2004 (Van de Ven & Poole 1995; 2004). De grupperade ett tjugotal processteorier i fyra huvudgrupper - livscykelteori, teologiskt processperspektiv, det dialektala synsättet samt den evolutionära processteorin - som dels kan användas var för sig dels sker en samverkan mellan de fyra perspektiven när de appliceras på olika scenarier. Nedan förklaras de fyra perspektiven:

Van de Ven och Poole (1995; 2004) skriver i sina studier att den dialektala processteorin kräver att fler än en aktör deltar i processen, då det är i mötet med andra aktörer som förändring och utveckling sker. Genom konflikter och konfrontation med andra parter uppkommer en antites vilket slutligen resulterar i en ny tes. Slutmålet är inte förutbestämt utan uppstår under processens gång när reaktioner från andra parter uppkommer. Den evolutionära processteorin behandlar förändring som något som sker både via oförutsägbara och planerade händelser vilket gör att den, likt den dialektala processteorin, inte är förutbestämd. Den organisation som på bästa sätt kan ta vara på de resurser som finns i ens omgivning överlever och konkurrerar ut andra organisationer.

Van de Ven och Poole (1995; 2004) menar att livscykelteorin behandlar utveckling och förändring i en organisation som en organisk utveckling, likt livet och de förändringar som sker från barnstadiet till ålderdom. Varje steg i processen påverkas av tidigare sekvenser som slutligen leder till målet. Det finns således en osynlig faktor som driver företag att förändras tills det att det inte kan och når slutmålet. Teorin kan studeras utifrån tre perspektiv; logisk, naturell eller institutionell. Beroende på vilket perspektiv som används förlitar sig teorin olika

mycket på tidigare skeenden som skett i processen eller regelverk och normer. I en naturell livscykelteori uppstår framtida grundstrukturer utifrån från de strukturer som finns i dagsläget.

Det teologiska processperspektivet hävdar, enligt Van de Ven och Poole (1995; 2004) att utveckling och förändring inom en organisation uppstår via rationella beslut. Det finns ett mål och en mening med processen som uppnås först i slutet. Målet formas utifrån det problem som finns och under förloppet utvärderas ständigt processens delar för att, vid behov, omformuleras. Trots att målet är bestämt från början kan det under processens gång omvandlas till ett nytt mål, beroende på vilket tillvägagångssätt som drivs. Fokus ligger på att hitta rätt förutsättningar för det sagda målet samt vad som krävs för att uppnå målet.

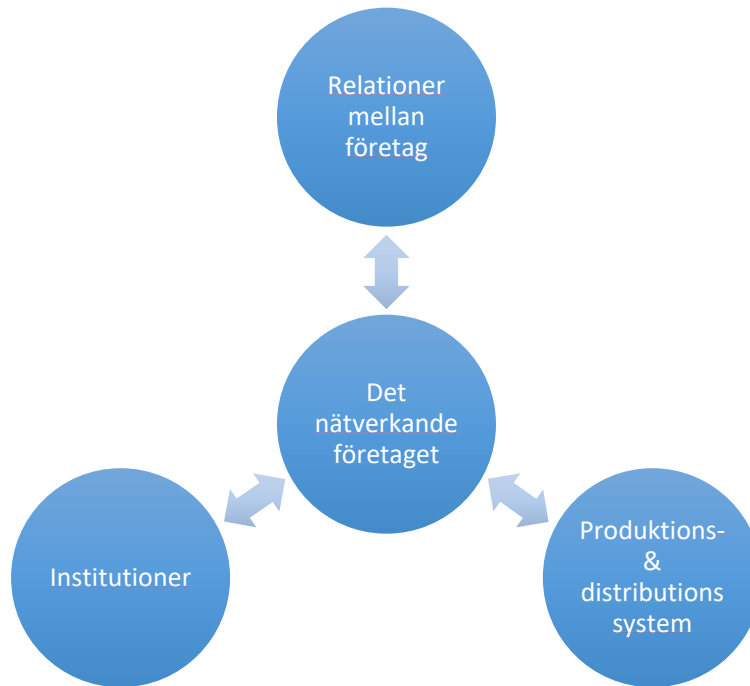
### 3.3 Nätverksteori

Ett nätverk kan beskrivas som relationer mellan personer, grupper eller organisationer och relationen mellan de olika aktörerna består över tid och är inte enbart tillfälliga (Abrahamsson & Andersen 2000). Organisationerna och nätverket kan utvecklas tillsammans och i liknande takt (Abrahamsson & Andersen 2000; Slotte-Kock & Coviello 2010). I följande del presenteras de nätverksteorier - dynamiskt nätverk, effektivitet inom organisationen samt mervärdespartnerskap - som används i studien.

#### 3.3.1 Dynamiska nätverk

Ett samarbete mellan organisationer som tar vara på resurser från varandra och som i sin tur möjliggör till en komplett produkt/tjänst i slutändan beskrivs enligt Abrahamsson och Andersen (2000) som ett dynamiskt nätverk. Sett ur ett omvärldsperspektiv påverkas företag i hög grad av teknisk utveckling, förändringar i världshandel och konkurrens. Genom att ingå i ett dynamiskt nätverk kan varje enskild medlemsorganisation fokusera på det som den har fördel inom när det gäller kunskap och erfarenhet. Detta för att tillsammans med resterande medlemmar i partnerskapet ta fram optimala produkter eller tjänster, istället för att konkurrera med varandra.

För att förstå näringslivets dynamik, den tekniska omvandlingen och företagets strategiska agerande menar Mattsson och Hultén (1994) att man måste beakta företags utveckling i form av utbytesrelationer. Företag är sammankopplade både via nätverk och via konkurrens. Genom att studera dessa aspekter kan man studera förändringsprocesser i näringslivet. Förändringsagenten behöver ta hänsyn till förändringar i omvärlden för att förstå hur företaget kan genomföra en lämplig förändring för att matcha omvärldens behov. För att genomföra detta krävs det att förändringsagenten har god kunskap. Att utveckla nätverk anses vara effektivitetshöjande och ett steg mot förnyelse. Den ekonomiska och tekniska utvecklingen har medfört att företagande alltmer handlar om att samarbeta med andra företag. Nedan presenteras en figur med ett nätverkande företags möjligheter till att påverka de förändringar som sker i dess omgivning.



*Figur 3 Nätverkande företaget och dess handlingskontext (Mattsson & Hultén 1994). Egen bearbetning.*

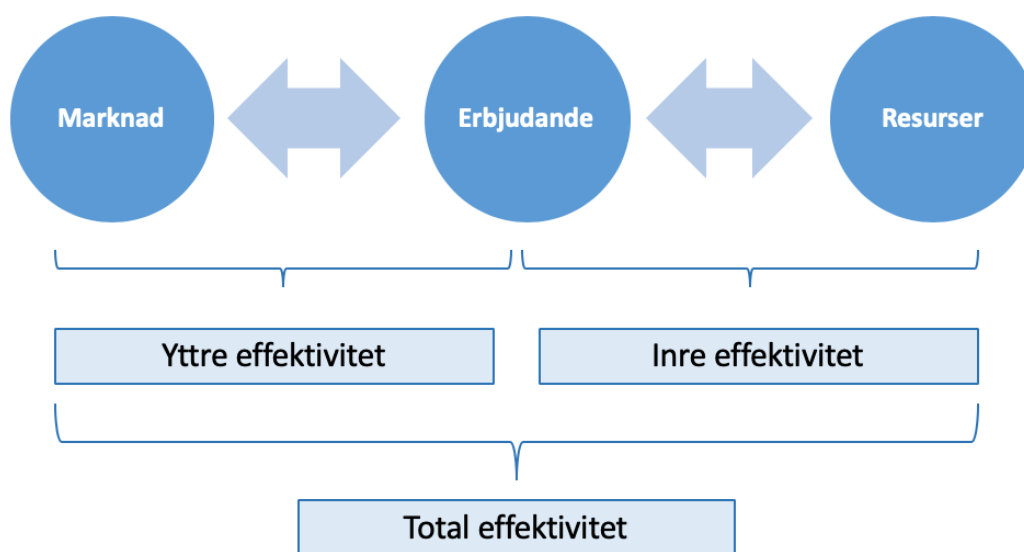
I figur 3 visas det nätverkande företaget i centrum av modellen och de tre hörnen visar den handlingskontext som företaget kan befinna sig i enligt Mattsson och Hultén (1994). Utifrån nätverksstrukturen kan ett företag påverka sin relation till andra företag i nätverket. Detta genom att företaget kan ingå i sammanslutning, där olika komponenter kan påverkas på olika sätt. De institutionella betingelserna kan exempelvis innebära att en ny miljölag utformas, vilket kan resultera i att företaget måste göra förändringar för att förhålla sig till lagstiftningen. Modellens syfte är att visa hur de tre huvudvariablerna direkt eller indirekt påverkar varandra och vad detta får för effekt på ett företags utveckling. Ett nätverkande företag måste kunna hantera komplicerade händelser mellan de institutionella betingelserna, nätverksrelationer och distributions- och produktionssystem. Värt att beakta är att det inte går att sträva efter något jämviktsläge eftersom företag i näringslivet påverkas av en dynamisk kontext.

### 3.3.2 Effektivitet inom organisationer

Bruzelius och Skärvad (2011) diskuterar hur effektivitet och organisation kan kopplas samman med omvärlden och nätverk. Synsättet har en helhetssyn på en organisations effektivitet, förnyelseförmåga och utveckling av ett företags rykte. Ett företags erbjudande utgörs av samspelet mellan de produkter/tjänster som finns i organisationen. För att kunna ta fram ett erbjudande som skapar värde för företagets kunder krävs resurser och kompetens.

Vid en förändring måste en organisation se till dess yttre effektivitet som kan beskrivas som kunder och andra intressenter (Bruzelius & Skärvad 2011). Detta för att leverera produkter/tjänster som svar till deras efterfråga, vilket beskrivs som att “göra rätt saker”. Att hushålla med de resurser som företaget utnyttjar beskrivs som inre effektivitet och handlar om att “göra saker på rätt sätt”. För att på bästa sätt tillhandahålla företags produkter/tjänster bör verksamheten utnyttja sina egna och andras resurser på ett optimalt sätt. Den totala effekten bestäms tillsammans av den inre- och yttre effektiviteten och är företags förmåga att leverera sina produkter/tjänster på ett optimalt sätt.

I en dynamisk omvärld är det av vikt att ett företag kan försvara sig och hantera strategiska positioner (Bruzelius & Skärvad 2011). Därför bör den inre och yttre effektivitet kompletteras med en organisations förändringseffektivitet. Detta då företag ofta befinner sig i en dynamisk omgivning där en utveckling i form av ny teknologi, inbrytning på nya marknader, organisationsförändringar och rationalisering är av betydelse för företags fortlevnad. Förmågan att se till företags förändringseffektivitet möjliggör att företaget i rätt tid och med minsta resursinsats kan genomföra nödvändiga förändringar för att bli konkurrenskraftiga på dagens marknad.



*Figur 4 Effektivitet inom organisationer (Bruzelius & Skärvad 2011). Egen bearbetning*

### 3.3.3 Mervärdespartnerskap

Mervärdespartnerskap, utvecklad av Johnston och Lawrence år 1988 och därefter uppdaterat av Hines år 2000, grundar sig i ett nätverk där inkluderade parter i ett resursnät tillsammans kan uppnå konkurrensfördelar (Abrahamsson & Andersen 2000). Detta skapar i sin tur fördelar i

hela produktionskedjan och resulterar i ett värdeskapande av en produkt eller en tjänst genom att organisationer samarbetar.

Teorin bygger på en sammanslutning av företag som är beroende av varandras framgångar (Abrahamsson & Andersen 2000). De integrerade företagen söker efter lösningar som innebär att resurser i en del av produktionsledet också kan vara användbara i en annan del (Abrahamsson & Andersen 2000; Walters & Lancaster 2000). Med en uppdelning av värdekedjan mellan olika företag, via samarbete och partnerskap, kan lägre administrationskostnader, bättre planering och lönsamhet uppstå. Styrkan med denna nätverksteori är att företag som ingår i samarbetet främjar andras framgångar eftersom varje företag är beroende av att det går bra för de andra företagen (Abrahamsson & Andersen 2000).

### 3.4 Teoretisk sammanfattning

Den teoretiska sammanfattning syftar till att förklara hur ovan nämnda teorier kan kopplas samman och skapa en helhetsbild. Läsaren kan på så vis få en bättre förståelse för vad som ligger till grund för den analys och diskussion som presenteras i kapitel fem. Den teoretiska sammanfattningen bidrar också till möjligheten att kunna besvara forskningsfrågorna.

De utvalda teorierna presenteras för att visa hur förändringar i organisation kan påverka ett företags nätverk. Bakka, Lindkvist och Fivelsdal (2006) menar att organisationer är komplexa system som påverkas av interna och externa faktorer och det är omvärlden som svarar på hur lyckad en förändring blir. Enligt Leavitts modell krävs det samverkan mellan de fyra huvudkomponenter uppgifter, verktyg samt teknologi, aktörer och struktur för att genomföra en förändring. Van de Ven och Poole (1995; 2004) visar hur en förändringsprocess kan förklaras från flera perspektiv. I denna studie används främst de dialektala och evolutionära perspektiven då dessa i hög grad menar att externa aktörer spelar roll i en förändringsprocess samt att det krävs anpassning till omgivningen. Kopplingen mellan Leavitts modell och Van de Ven och Pooles studie är att Leavitt har gjort en uppdelning av faktorer som påverkas av en förändring medan Van de Vens och Pooles syfte är att visa att en förändring kan ses från olika processperspektiv där de fyra huvudkomponenterna kan återfinnas på djupet beroende på vilket perspektiv man utgår ifrån.

Nätverksteorierna bidrar med den teoretiska kunskapen om att företag kan nå konkurrensfördelar genom att ingå i samarbeten med andra företag (Mattsson och Hultén 1994; Bruzelius & Skärvad 2011; Abrahamsson & Andersen 2000). I ett dynamiskt nätverk är utbytesrelationer av stor vikt för ett företags utveckling då relationerna kan utvecklas för att nå en effektivitetshöjning (Mattsson och Hultén 1994; Bruzelius & Skärvad 2011). Företagen i nätverken vill uppnå högsta kvalitet med hjälp av utbyten av kunskap och resurser, vilket kan kopplas till mervärdespartnerskap (Abrahamsson & Andersen 2000). Med hjälp av figur 4 visas hur de olika teorierna kan kopplas samman för att analysera den empiri som presenteras i kapitel fyra.



*Figur 5 Teoretisk sammanfattning. Egen bearbetning*



## 4 Empirisk data

Kapitlet inleds med en beskrivning av fallgården och därefter följer en sammanfattning av intervjun som genomfördes som ligger till grund för diskussion och analys.

### 4.1 Presentation av fallgård

Henriksfält är beläget i södra Skåne, öster om Ystad, och drivs i dagsläget av Henrik Nilsson. Henrik är utbildad lantmästare och tog över driften år 2006 efter sin far. Gården består av 480 hektar åker samt smågris- och nötproduktion. Just nu är 110 hektar under omställning till ekologisk spannmålsproduktion. Gödsel från smågrisproduktionen sprids på de fält som är under omställning. Enligt Jordbruksverket (2018e) får konventionell smågrisdödsel spridas på ekologiska marker. Gården har, förutom Henriks arbetskraft, fyra anställda inom grisproduktionen samt ytterligare en medarbetare som enbart arbetar med växtproduktionen. På sikt finns planer på att anställa en driftledare för att underlätta det arbete som utförs på gården.

### 4.2 Interna förändringar under omställningsprocessen

Omställningen till ekologisk spannmålsproduktion påbörjades i början av 2018, vilket betyder att gården i dagsläget befinner sig halvvägs genom karenstiden. Att ställa om till ekologisk produktion var ingenting Henrik tänkt på förrän rådgivare från LRF Konsult föreslog det. Rådgivarna menar att Henrik kan öka lönsamheten i företaget genom en omställning till ekologisk produktion, vilket var den främsta faktorn till att han valde att ställa om en del av sin produktion.

Henrik har valt att inte ställa om hela driften till ekologisk produktion på grund av det regelverk som råder idag och han menar att det måste ske regel- och lagförändringar för att han ska ställa om hela produktionen. Hittills under omställningsprocessen har Henrik inte tvekat på att det var rätt val att genomföra. Trots att 2018 var ett svårt år med torka visade företaget positiva resultat från den ekologiska växtodlingen, något som gör att Henrik anser att omställningen är en god idé. Ungefär 50 procent av intäkterna från växtodlingen härstammar från den ekologiska växtodlingen, vilket Henrik var positivt överraskad till då den ekologiska växtodlingen utgör en mindre del av den konventionella. Han kan även nyttja fälten på fler sätt än tidigare då fälten nu kan nyttjas som bete åt djur, växtodling, vall samt grönsaksodling. Henrik ser en möjlighet i att kunna låta andra lantbrukare använda de ekologiska markerna för att odla egna produkter.

I och med omställningen har en del förändringar skett på gården. Henrik måste ha i åtanke att det är längre växtsäsong för ekologiska grödor samt att det krävs mer mekanisk bearbetning av jorden och mer tid ute i fält. Exempelvis motverkas ogräs med hjälp av bland annat handhackning och liehuggning. Arbetsmässigt krävs det i dagsläget både fler administrativa och praktiska timmar än tidigare. Fler kontroller av olika myndigheter leder till att flera

arbetsveckor går åt till att förbereda, ta emot olika myndigheter och kontrollorgan, genomgå kontroller samt utvärdera arbetet. Henrik menar att regelverket kring den ekologiska produktionen bidrar till ökat administrativt arbete och att tiden för de institutionella processerna vid omställning skulle kunna effektiviseras.

### 4.3 Externa förändringar under omställningsprocessen

Henriks nätverk har utvecklats sedan omställningen och han anser att det är viktigt att hålla dessa kontakter vid liv. Innan omställningen fick Henrik mycket rådgivning från LRF Konsult, en tjänst som fortlöper än idag. En ny kontakt som uppstått och som är av stor vikt, är rådgivarföretaget Hushållningssällskapet. De besitter värdefull information om ekologisk produktion och är en kontakt som Henrik värnar om för att i framtiden kunna utveckla sin produktion. Även andra aktörer så som inköpare har visat ett större intresse för ekologisk produktion och hur de, tillsammans med Henrik, kan dra nytta av den omställning som just nu sker.

I närområdet har det nyligen startat en grupp där lantbrukare hjälper varandra och ger råd. Deltagare i gruppen är i omställningsfas till ekologiskt eller har nyligen slutfört sin omställning till ekologisk produktion. Förutom att det innebär ett större nätverk för Henrik leder det till nya perspektiv kring ekologisk produktion. Gruppen anordnar regelbundna studiebesök till olika ekologiska gårdar. Detta gör att lantbrukarna kan se möjligheter för att utveckla sin egen produktion men också bli mer medvetna om vilka utmaningar som kan uppstå.

Ytterligare ett exempel Henrik talade om är det maskinutbyte som sker med närmaste gård. Grannen erbjuder sin såmaskin till Henrik och i gengäld levererar Henrik gödsel till grannen som sprider det på sina åkrar. Då båda gårdarna är under omställning till ekologisk produktion lämpar det sig väl. Detta är något Henrik påstår gynnar båda gårdarna då det leder till mindre utgifter när färre maskiner behövs samtidigt som sociala värden stärks. Vid en omställning är det, enligt Henrik, viktigt att inte enbart tänka på sig själv utan även personer i sin omgivning. Han menar att det är viktigt med ett gott förtroende från kringliggande grannar då det kan generera i ökade utbyten och att allt fler väljer att ställa om till ekologisk produktion. Många i omgivningen är intresserade av Henriks omställning och hans tankar kring produktionen, något han tolkar som att han påverkar andra certlantbrukare. Att samarbeta i större utsträckning gör att alla parter får det bättre då sociala faktorer stärks samtidigt som ett kunskapsutbyte sker.

### 4.4 Henriks tankar kring processen

Henrik menar att processen att gå från konventionell odling på all brukad areal till att 110 hektar är ekologisk producerad i princip är smärtfri. Trots ett visst motstånd från omgivning är de positiva konsekvenserna hittills fler än de negativa. Den ekologiska produktionen kräver ett nytänk och möjlighet att se lantbruk ur nya perspektiv, Henrik beskriver tiden som en lärandeprocess där hjälp kan fås från externa aktörer.

Processen innehåller mervärden som Henrik tidigare inte märkt av. Förutom de ekonomiska fördelarna som uppstår nämner Henrik hur de sociala faktorerna förbättras genom ett bredare nätverk och till viss mån bättre arbetsmiljö för medarbetare. Även på de marker där ekologisk produktion bedrivs skapas fler värden då - bortsett från spannmålsproduktion - det kan odlas vall, användas till betesmark eller arrenderas till andra ekologiska lantbrukare.

Det finns dock en viss problematik med omställningen. Henrik nämner att den språkbarriär som finns mellan honom och medarbetarna är ett smärre problem samt att en ständig utmaning är om grannar är villiga att bidra med hjälp eller utbyte av tjänster. Att omställningen fört med sig en ökad mängd ogräs är ett problem som Henrik räknade med men ännu inte vet lösningen på. Han nämner att den tekniska utvecklingen och nya innovationer inom ekologisk produktion kan bidra till att lösa problemet samt den kunskapsutveckling som sker under processen. Ett tredje problem är den anpassning till institutioner som krävs. Regler och lagar från EU, Länsstyrelsen, certifieringsorgan och övriga institutioner kan försvåra det dagliga arbetet för Henriksfält. Det krävs mycket arbete vid kontroller men det är även svårt att ständigt leva i viss ovisshet om hur regler ska tolkas när de, enligt Henrik, ofta förändras.

## 5 Analys och diskussion

I detta kapitel kommer empirin analyseras och diskuteras med hjälp av de teorier som finns i studien. Analysen ska bidra med ett underlag för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor och leda fram till en slutsats.

### 5.1 Analys av Leavitts förändringsmodell

Med Leavitts helhetsmodell för förändring kan Henriksfält analyseras kring hur lantbruket förändras och vad för möjligheter samt utmaningar ett företag kan ställas inför vid omställning till ekologisk produktion (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006). Henriksfält gård kan beskrivas som ett komplext och dynamiskt system med egen anpassnings- och utvecklingsförmåga (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006). Förändringar i omvärlden kan påverka gården på olika sätt. I och med omställningen har Henriksfälts uppgifter delvis förändrats. Nya arbetsuppgifter, som ökad mekanisk bearbetning av ogräs och mer visuell syning av fält, har tillkommit medan andra arbetsuppgifter, som besprutning av grödor, har bortfallit. Genom dessa förändringar i uppgifter kan Henriksfält på ett bättre sätt nå mål som är uppsatta för verksamheten (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006). Det medför att strukturen inom organisationen förändras. Att driva ekologisk produktion kräver nytänk då det till viss del skiljer sig från konventionellt lantbruk och är en lärandeprocess, något som Henrik påpekade under intervjun. Förutom att han numera måste följa andra regelverk krävs det att han spenderar mer tid i fält för att få en klarare syn kring hur grödorna mår. Detta är något som gemene lantbrukare bör ha i åtanke vid en möjlig omställning till ekologisk produktion.

Gällande verktyg och teknologi krävs det, som tidigare nämnt, mer mekaniskt arbete på fälten då det enligt regler är otillåtet att använda besprutning (Jordbruksverket, 2018d). Vi anser att detta främst bör studeras som en möjlighet och inte som en utmaning. Lantbrukaren får även en bättre överblick över sina arealer och lär känna den mark som brukas. Samtidigt som detta sker kan möjligheten att bredda ens nätverk utvecklas då utbyte av tjänster sker. Gällande Henriks fall har han tillsammans med sin granne startat ett maskinsamarbete och berättade under intervjun om vikten av att samverka med flera grannar för att effektivisera den egna verksamheten men även andras lantbruk.

Utmaningar som Henrik ställs inför rent aktörmässigt är att förmedla hur ekologisk produktion bedrivs till sina anställda. Att på ett konstruktivt sätt förmedla de nya arbetsuppgifterna och hur arbetet nu ska utföras kan vara en utmaning, men det går även att se på det som en möjlighet. Henrik får tillfälle att utvecklas som företagsledare och hantera de problem som verksamheten stöter på, vilket åter visar att en omställning till ekologisk produktion kan likställas med en lärandeprocess. För medarbetarna är detta också ett kunskapsutbyte som Henrik delar med sig av. Engagemang och motivation till arbetet kan enligt Bakka, Lindkvist och Fivelsdal (2006) stärkas genom en förändring då medarbetarna får känna sig delaktiga i målet att utveckla verksamheten.

Förutom huvudkomponenterna kan förändringsagenten, i detta fall Henrik, påverkas då det är han som har ansvaret för att den tvååriga omställningen ska ske på ett så bra sätt som möjligt utan större problem. Henrik menar att med hjälp av rådgivare från olika företag, den ekologiska gruppen som han medverkar i samt sitt breda nätverk ser han positivt på omställningen.

## 5.2 Analys av förändringsprocesser

Genom att applicera Van de Vens och Pooles (1995; 2004) modeller på Henriksfält och den förändringsprocess som företaget genomgår kan vi få förklaringar och analyser på ett djupgående sätt. När den insamlade empirin som finns presenterad i kapitel fyra studerats kan framförallt de dialektala och evolutionära processteorierna appliceras på Henriksfält, medan mindre likheter återfinns i det teleologiska- samt livscykelperspektivet.

I den dialektala processteorin krävs det att fler än en aktör deltar i förändringsprocessen (Van de Ven & Poole 1995). Att Henrik tog beslutet att ställa om beror till stor del på de rådgivare han under flera år samarbetat med. LRF Konsult förklarade vilka fördelar det finns med ekologiskt lantbruk, vilket ledde till att en antites uppstod - att ekologisk odling skulle kunna gynna Henriksfälts produktion. Detta resulterade i en ny tes för Henrik som innebär att gården idag är under omställning till ekologisk växtodling. Förutom den rådgivning från LRF Konsult har även rådgivare från Hushållningssällskapet påverkat och påverkar den process som idag sker.

Den dialektala processteorin hävdar även att det inte går att förutse eller bestämma i förväg vad processens mål är, då detta är något som växer fram under tiden (Van de Ven & Poole 1995). Under intervjun framförde Henrik vikten av andra aktörers påverkan och möjligheter att vara med och utveckla den drift som han idag driver. Förutom de fält som nu är under omställning till ekologisk spannmålsproduktion kommer marken att nyttjas på andra sätt, exempelvis kan andra aktörer arrendera markerna för att driva egen produktion. Möjligheten med markarrende är att Henriksfält slipper den osäkerhet som finns kring att driva ett lantbruk och att vara lantbrukare, särskilt vid varierande väderförhållanden. Möjligheten till arrende innebär även möten med andra aktörer och på lång sikt samarbetsutveckling (Abrahamsson & Andersen 2000; Slotte-Kock & Coviello 2010).

Förändring kan även ske från ett evolutionärt processperspektiv, vilket innebär att det är via oförutsägbara och planerade händelser som förändringen sker (Van de Ven & Poole 2004). Trots att den omställning som Henriksfält just nu befinner sig i är planerad, har det utvecklats från oförutsägbara händelser som skedde innan beslutet. Genom att anpassa sig till vad dagens konsumenter efterfrågar, mer ekologisk produktion (Ekoweb 2019; SCB 2018), visar Henrik att han kan överleva i den miljön han verkar inom (Van de Ven & Poole 1995). Att han tar vara på de resurser han har till sitt förfogande på bästa möjliga sätt gör att han kan fortsätta driva och utveckla den verksamhet som idag finns. Eftersom den evolutionära processteorin inte har något förutbestämt mål har Henrik många möjligheter att ta vara på då det är vad som sker

under förändringen som räknas och påverkar företaget. Tillsammans med grannar kan resurserna som aktörerna har till sitt förfogande nyttjas på bästa möjliga sätt och stärka den gemensamma konkurrenskraften mot andra lantbruksföretag. Att Henrik med hjälp av rådgivare planerar sin verksamhet leder även det till ett ökat nyttjande av resurser och en ökad tillgång av kunskap som krävs för att överleva. Dessa exempel visar hur Henriksfältets omställning till ekologisk produktion, via oförutsägbara och planerade händelser, kan förklaras och analyseras ur ett evolutionärt processperspektiv.

Det går även att applicera teologiska processteorin från Van de Vens och Pooles (1995; 2004) studie på den empiri vi har som underlag. Processen framhäver att det krävs rätta förutsättningar och rationella beslut för att nå fram till ett bestämt mål. Henrik har via rådgivare från LRF Konsult och Hushållningssällskapet planerat vad han ska göra under två års tid för att nå fram till ett slut på den ekologiska omställning han nu befinner sig i. Ett exempel är det ogräsproblem som han numer ser som ett större problem än tidigare. Från det teologiska perspektivet inser han själv att det krävs förändring och byte av strategi för att minska ogräsmängden på fältet. Detta löser han genom att öka det mekaniska arbetet och visuellt syna sina fält mer. På så vis sker en förändringsprocess och ytterligare steg mot det slutmålet.

Utifrån de förändringar som Henrik gör i sitt arbete uppstår en ny grundstruktur och processen går att studera från ett livscykelperspektiv (Van de Ven & Poole 1995; 2004). Den process som nu finns, till skillnad från när han i början av omställningsperioden befann sig i en annan process, har påverkats av tidigare sekvenser och faktorer. Den livscykliska processteorin går även att applicera på de institutionella krafter som Henrik idag jobbar med. Mängden administrativa timmar har ökat på grund av allt fler kontroller av verksamheten och skapat en ny grundstruktur som kommer fortsätta finnas även i framtiden när karenstiden är över. Däremot är det viktigt att påpeka att livscykelteorin anses mer statisk och är därför svår att applicera på Henriksfält då det ständigt kan ske oväntade händelser som påverkar det mål som finns och inte tar hänsyn till övriga aktörer som tillsammans med Henrik befinner sig i processen.

I vår analys har vi främst fokuserat på de evolutionära och dialektala processperspektiven då vi anser att dessa är de som bäst förklarar och beskriver den kontext Henriksfältet befinner sig i just nu. Dessa två perspektiv menar att det inte går att säga vad processens mål utan det är en process som ständigt förändras beroende på de aktörer som medverkar. De menar även att det är tillsammans med andra som förändring och utveckling sker, något som går att applicera på Henriksfältet. Vi anser att livscykelteorin är mer statisk än de evolutionära och dialektala processperspektiven samt att den teologiska processteorin fokuserar mycket på bakomliggande orsaker till förändringsprocessen. De evolutionära och dialektala processperspektiven passar därför bättre in på Henriksfältets förändringsprocesser.

## 5.3 Nätverksanalys

En analys av studiens nätverksteorier och den ekologiska omställningen kan förklara vikten av ett starkt nätverk på landsbygden. De valda teorierna *dynamiska nätverk*, *mervärdespartnerskap* samt *effektivitet i organisationen* bidrar med liknande kunskap men kompletterar varandra på ett sätt som leder till en bättre förståelse för vikten av nätverk.

För en djupgående analys är förståelsen för en förändring i Henriksfälts omgivning av vikt, för att kunna diskutera hur utmaning kontra möjlighet kan uppstå. Institutioner leder till att fler arbetstimmar går åt till administrativt arbete, vilket inte alltid uppskattas då det kräver praktiska arbetstimmar från produktionen. Trots det kan den ökade mängd administrativa timmar ses som en lärandeprocess som kan leda till ett tätare nätverk då Henrik har möjlighet att informera andra lantbrukare om vad som krävs av de institutionella krafterna vid en omställning. I och med detta kunskapsutbyte kan djupare nätverksrelationer utvecklas och bli än mer fastankrade, något både Abrahamsson och Andersen (2000) samt Slotte-Kock och Coviello (2010) diskuterar i sina studier.

Bruzelius och Skärvads (2011) syn kring en organisations effektivitet går att koppla samman med den process som Henriksfält just nu befinner sig i. Det nätverk som Henrik hade innan omställningen har lett till att företaget idag gör rätt sak, både enligt konsumenter men även enligt de rådgivare som uppmuntrar Henrik att ställa om till ekologisk produktion. Genom omställningen har Henriksfält placerat sig i en ny position på marknaden, både gällande konsument- och produktionsmarknaden, och det är *hur* företaget väljer att effektivisera sin verksamhet som visar om omställningen är strategiskt försvarbar eller inte.

Frågan om Henriksfält valt att göra rätt sak eller inte kan diskuteras och analyseras från flera perspektiv. Dagens samhälle kan beskrivas som ett dynamiskt och öppet system (Bakka, Lindkvist & Fivelsdal 2006). Som aktör inom livsmedels- och lantbruksbranschen innebär detta att man bör vara med i de förändringar som sker i omvärlden för att anpassa sig till dem. Sker det förändring i omvärlden krävs det justeringar inom den inre organisationen för att på bästa möjliga sätt utnyttja och utveckla de resurser som finns (Mattsson & Hultén 1994; Abrahamsson & Andersen 2000), vilket vi anser att Henriksfält gör i och med en omställning till ekologisk produktion. Genom att utöka det nätverk som Henriksfält haft under lång tid har gården förbättrat den inre effektivitet som finns, både i det egna företaget men även via samarbeten. Att få möjlighet att ta till sig kunskap från andra lantbrukare i liknande situationer och processer kan leda till att Henrik får ökad motivation att utvecklas i rätt riktning. Den möjligheten, samt att den yttre effektiviteten ökat via ökad konsumentefterfrågan, leder till en ökning av Henriksfälts totala effektivitet. Förutom att de ekonomiska värdena ökar när Henriksfält får bra betalt för de produkter de säljer, leder den ökade effektiviteten även till ökade sociala värden i och med de nätverk som utvecklas.

Henrik anpassar sig väl när det gäller hur omgivningen idag ser på ekologisk produktion. Omställningen innebär att han möter konsumenters ökade efterfrågan på ekologiska varor och

han kan nu ta vara på möjligheten gällande distributioner och utveckling av nya produkter på en ny marknad med goda förutsättningar.

Henrik har inlett ett samarbete med granngården som innebär utbyte av tjänster och resurser vilket är en direkt effekt av ett mervärdespartnerskap (Abrahamsson & Andersen 2000; Walters & Lancaster 2000). De är beroende av varandras organisationer, både mot- och framgångar, vilket gör att de hjälper varandra för att uppnå högsta kvalitet på de konkurrensfördelar de besitter gentemot andra konkurrenter. Att Henrik och grannen har olika resurser i värdekedjan som bidrar till att hjälpa den andra leder dels till lägre ekonomiska kostnader för dem, dels visar det vikten av samarbete och ett starkt nätverk på landsbygden. Europeiska Unionen (2013) framhäver vikten av landsbygdsutveckling och att ekologisk produktion kan bidra till detta, vilket tydligt går att se i detta fall.

Den grupp av ekologiska lantbrukare Henrik ingår i är också ett exempel på mervärdespartnerskap då medlemmarna utbyter kunskap om ekologisk produktion och andra erfarenheter med varandra (Abrahamsson & Andersen 2000; Walters & Lancaster 2000). Att övergå till ekologisk produktion innebär att man som lantbrukare måste se lantbruk från ett nytt perspektiv och få ett nytänk kring sin produktion och detta är något som gruppen kan hjälpa till med. Då det ingår ett flertal människor med olika bakgrunder och erfarenheter kan Henrik lära sig något nytt varje gång de träffas samtidigt som han kan lära andra om den lärandeprocess han genomgår.

Att Henriksfält tar hjälp av rådgivningsföretagen LRF Konsult och Hushållningssällskapet är också ett sätt av mervärdespartnerskap (Abrahamsson & Andersen 2000; Walters & Lancaster 2000). Medan rådgivarna gynnas av att få fler kunder och på så sätt driva verksamheterna kan Henrik lägga färre arbetstimmar på administrativt arbete. Henrik får kunskap och tips kring hur produktionen kan skötas för att nå de mål som han har, vilket leder till effektivisering av alla led och att aktörerna utför de aktiviteter de själva är bäst inom.

## 5.4 Sammanfattande diskussion

Utifrån den insamlade empiri har vi med hjälp av flera teorier diskuterat och analyserat vad för organisationsförändringar som sker vid en omställning till ekologisk produktion, samt hur det sker. En matris har framställts för att visa hur vi kopplar samman ***vad** det är som förändras* med ***hur** det förändras*. Beroende på vilken del i processen som analyseras kan olika processperspektiv appliceras på det som förändras. I vissa fall kan någonting förklaras med hjälp av flera processperspektiv. Matrisen nedan visar att fler kryss innebär större inverkan och betydelse för perspektivet.



Tabell 1. Vad och hur något förändras. Egen bearbetning.

Hur?	Vad?			
	Struktur	Uppgifter	Nätverk	Effektivitet
Dialektal	X	XX	XXX	XXX
Evolutionär	XX	XX	XX	XX
Livscykel	XXX	X		X
Teologisk	XX	XX		X

Det som framförallt går att se i matrisen är att nätverk går att förklara via de dialektala och evolutionära processperspektiven. Detta då perspektiven hävdar att det inte går att förutse eller bestämma i förväg vad målet är. I Henriksfälts fall är det nätverk och externa aktörer, oavsett om det är rådgivarkontakt eller diskussioner med andra lantbrukare, som är bidragande faktorer till att förändringen sker och att verksamheten utvecklas. Att det dialektala perspektivet har en stark betydelse för effektivitet kan förklaras genom Henrik nyttjar de resurser som finns, både interna och framförallt externa, på bästa möjliga sätt för att öka sin effektivitet. Det dialektala perspektivet behandlar inte i lika stor utsträckning förändringens struktur, men vi menar ändå att strukturen till viss mån kan förklaras utifrån det perspektivet då strukturen ständigt förändras i takt med Henriks upp- och ombyggnad av sitt nätverk. Gällande det evolutionära perspektivet har Henrik anpassat sig till den omvärld som finns, där hans nätverk varit en bidragande orsak till att strukturen förändrats. Detta har gjort att han har tagit vara på de resurser som finns till förfogande och upprätta en ny struktur där hans plats på marknaden kvarstår.

Den livscykliska processteorin har främst fokus på struktur då Henriksfält i och med omställningen kommer anta en ny grundstruktur både på ett internt och externt plan. Att nätverk inte spelar stor roll i den livscykliska processteorin beror på att vi anser att teorin är så statisk att det är svårt att ta hänsyn till andra aktörer och nätverk som befinner sig i andra kontexter. På grund av detta menar vi att livscykelteorin inte kan appliceras på Henriksfält i lika stor grad som dialektala och evolutionära processperspektiven. Detsamma gäller det teologiska processperspektivet då vi anser att perspektivet inte är lika dynamiskt som dialektala och evolutionära processteorierna. Det går att förklarar vissa delar av förändringen genom det teologiska synsättet, då Henrik har förändrat både struktur och arbetsuppgifter via rationella beslut. Däremot tar perspektivet inte nätverk och aktörer i åtanke, vilket vi menar är en bidragande orsak till varför det sker en förändringsprocess på Henriksfälts gård.

## 6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att skapa en bättre förståelse för vilka utmaningar och möjligheter en lantbrukare ställs inför vid en omställning till ekologisk spannmålsproduktion och det har besvarats utifrån studiens frågeställningar.

### 6.1 Förändring i organisationen

Vi har i vår studie sammankopplat Leavitts helhetsmodell för förändring och flera nätverksteorier med Van de Vens och Pooles studie om förändringsprocess och vår slutsats är att det framförallt är de dialektala och evolutionära processteorierna som kan appliceras på fallgården och dess förändring. I dessa perspektiv har vi kommit fram till att det främst är effektivitet och nätverk som påverkas av en förändring vid omställning till ekologisk växtodling. Organisationen påverkas positivt av detta då kunskap från rådgivare och andra ekologiska producenter kan bidra till att problem under omställningsprocessen tidigt kan hanteras och effektiviseras. Det bidrar bland annat till att viktiga arbetstimmar för lantbrukaren inte går åt till att lösa problem som någon annan redan har svar på. Det är också via samarbeten som en förbättrad resursutnyttjning kan uppstå. En förändring kan ses som en lärandeprocess, både för lantbrukaren men även för medarbetarna. Det anses viktigt att ta del av andras erfarenheter men också att dela med sig av sina egna kunskaper för att stärka företagets rykte och position.

### 6.2 Identifierade utmaningar och möjligheter

Författarna har kommit fram till att utmaningar som en ekologisk lantbrukare kan ställas inför under omställningsperioden bland annat är att många arbetstimmar numer är administrativa. Detta eftersom mycket tid går åt till att genomgå de kontroller som kontrollorgan utför samt att planera för den ekologiska växtföljden. En annan utmaning är den ökade mängd ogräs som uppstår under omställningsperioden. Studiens analys har dock visat att de utmaningar som finns går att se som möjligheter och att det finns lösningar på de problem som uppstår.

De möjligheter som identifierats i studien är fler än utmaningarna. Många lantbrukare väljer att ställa om till ekologisk produktion av ekonomiska skäl, men enligt vår studie finns det ett flertal mervärden som tillkommer under processens gång. Dessa mervärden anses viktiga för omställningsprocessen och kan innebära konkurrensfördelar för ett företag och dess framtid. När ett lantbruksföretag stärker och vidgar sitt nätverk genereras ett aktivt kunskapsutbyte vilket bidrar till att det kan nyttja resurser på ett effektivt och optimalt sätt. Gång på gång har studien visat att nyckeln till en framgångsrik omställning uppnås via nätverk och samarbeten. Det är genom andra aktörer som en organisation kan utvecklas och uppnå förnyelse. Som företagsledare inom en organisation måste man se möjligheterna i utmaningarna för att lyckas

med sin omställning på ett optimalt sätt. Att ha ett positivt synsätt till en förändring inom företaget möjliggör detta.

*“Känner du dig stoltare som lantbrukare efter att du tagit beslutet till att ställa om en del av din produktion till ekologiskt?”*

*”Ja, det gör jag” - Henrik Nilsson.*

## 6.3 Vidare forskning

Förslag till vidare forskning är att undersöka fler gårdar som befinner sig i omställning till ekologisk spannmålsproduktion skulle kunna studeras. Att studera gårdar med olika typer av produktion skulle kunna leda till en bredare och mer generell syn kring vad lantbrukare kan lära sig under en möjlig omställning. Det kan även bidra till en mer kontextuell förståelse för hur val av produktionsinriktning kan påverka omställningen.

Det hade varit intressant att genomföra en liknande studie utifrån ett ekonomiskt perspektiv för att se hur lönsamheten påverkas under själva omställningsfasen och om det sker några större förändringar i ett lantbruks ekonomi. Genom att studera ett flertal gårdar med olika produktionsinriktningar skulle intäkter och kostnader av en omställning kunna jämföras.

# Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J A. (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, 4.2 uppl. Malmö, Liber AB.
- Bakka, J.F., Lindkvist, L. & Fivelsdal, E. (2014) *Organisationsteori*. 6 uppl. Stockholm, Liber AB.
- Bruzeliuss, L.H. & Skärvad, P.H. (2011). *Integrerad organisationslära*. 10:2 uppl. Studentlitteratur AB, Lund.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2.2 uppl. Stockholm, Liber AB
- Europeiska Unionens Råd (2007) *RÅDETS FÖRORDNING (EG) ... om ekologisk produktion och märkning av ekologiska produkter och om upphävande av förordning (EEG) nr 2092/91*. Tillgänglig: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:02007R0834-20130701&qid=1509018938272&from=SV> [2019-04-08]
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry* vol. 12, no. 2, ss. 219-245. DOI: 10.1177/1077800405284363 Tillgänglig: <http://qix.sagepub.com/content/12/2/219.abstract> [2019-04-03]
- Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, vol. 21(4), ss. 75-94. Tillgänglig: [http://cstl-hcb.semo.edu/hcmillan/Pubs/Gilley\\_Gilley\\_McMillan\\_2009.pdf](http://cstl-hcb.semo.edu/hcmillan/Pubs/Gilley_Gilley_McMillan_2009.pdf) [2019-04-03]
- Jordbruksverket (2018a) *Ekologisk produktion*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/download/18.563019b71642b2ff18eee2c5/1530098157072/Kapitel%2011%20Ekologisk%20produktion.pdf> [2019-04-04]
- Jordbruksverket (2018b) *Börja med ekologisk produktion*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/ekologiskproduktion/borjamedekologiskproduktion.4.7850716f11cd786b52d80001059.html> [2019-04-26]
- Jordbruksverket (2019c) *Ekologisk spannmålsodling 2019*. Tillgänglig: <http://www.se/amnesomraden/miljoklimat/ekologiskproduktion/vaxtodling/saharodlardu/spannmal.4.2399437f11fd570e6758000472.html> [2019-04-08]
- Jordbruksverket (2018d) *Vad är ekologisk produktion?* Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/ekologiskproduktion/vadarekologiskproduktion.4.7850716f11cd786b52d80001021.html> [2019-04-08]
- Jordbruksverket (2018e) *Frågor och svar om ekologisk produktion*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/ekologiskproduktion/reglerochcertifiering/fragorochsvar.4.207049b811dd8a513dc80001565.html#h-KonventionellstallgodselfaranvandasiekologiskodlingomdenintekommerfraindustrijordbrukVadbetyderdet> [2019-04-08]

- Jordbruksverket (2019f) *Certifierad ekologisk produktion*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoklimat/ekologiskproduktion/reglerochcertifiering/certifieradekologiskproduktion.4.7850716f11cd786b52d80001399.html> [2019-05-30]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3.1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lamine, C. & Bellon, S. (2008) Conversion to organic farming: a multidimensional research object at the crossroads of agricultural and social sciences. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 29 (1), ss. 97-112. Tillgänglig: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00886434/document> [2019-04-03]
- Landström, H. & Löwegren, M. (2009) *Entreprenörskap Och Företagsetablering: Från Idé till Verklighet*. Lund, Studentlitteratur.
- Mattsson, L & Hultén, S. (1994) *Företag och marknader i förändring - dynamik i nätverk*. 1 uppl. Göteborg: Nerenius & Santérus Förlag AB.
- Pedersen T.R. (2010) *Starta eko. Växtodling*. Jordbruksverket. (Jordbruksinformation Rapportserie, 7).
- Ryegård, O. (2019) *Ekologisk livsmedelsmarknad*. Lidköping: Ekoweb. Tillgänglig: <http://ekoweb.nu/attachments/67/45.pdf> [2019-04-04]
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011) Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), ss. 23–44. DOI: 10.1177/1350508410372151. Tillgänglig: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350508410372151> [2019-05-03]
- Slotte-Kock S. & Coviello N. (2010). *Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (1) 31-57.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Statistiska Centralbyrån (2018) *Livsmedelsförsäljningsstatistik 2017*. Tillgänglig: [https://www.scb.se/contentassets/d66002c620cb4615bff5fbea83d7fc85/ha0103\\_2017a01\\_sm\\_ha24sm1801.pdf](https://www.scb.se/contentassets/d66002c620cb4615bff5fbea83d7fc85/ha0103_2017a01_sm_ha24sm1801.pdf) [2019-04-04]
- Sveriges Lantbruksuniversitet (2019), *Dataskydd och personuppgifter*. Tillgänglig: <https://internt.slu.se/stod-service/admin-stod/juridik-dataskydd-och-informationshantering/dataskydd/> [2019-05-02]
- Van de Ven & Poole (1995) Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (3) ss. 510-540. Tillgänglig: <https://www.jstor.org/stable/258786> [2019-04-15]
- Van de Ven & Poole (2004) Theories of Organizational Change and Innovation Processes. I: Poole, M.S., Van de Ven, A.H. & Holmes, M.E. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New

York, Oxford University Press ss. 374-397 Tillgänglig: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/slub-ebooks/reader.action?docID=279726&ppg=391> [2019-04-23]

Walters, D. Lancaster, G (2000) Implementing value strategy through the value chain, *Management Decision*, Vol. 38 (3), ss.160-178, Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005344>

Wivstad, M. Milestad, R. & Lund, V. (2004). *Regelverk– möjligheter och hinder att uppnå målen för ekologiskt lantbruk*. Uppsala: Centrum för uthålligt lantbruk.

Icke publicerat material

Henrik Nilsson, lantbrukare. Österlen, personlig intervju 12-04-2019

# Bilaga - intervjumall

## Etiska frågeställningar

Är respondenten medveten om:

- Undersökningens syfte?
- Att hans deltagande är frivilligt och har rätt att avbryta om det så önskas?
- Att uppgifterna som samlas in endast får användas för forsknings ändamålet?

## Allmänna frågor

- Får vi använda ditt namn och din gård i vår uppsats eller ser du hellre att du är anonym?
- Får vi spela in och anteckna intervjun?

## Om gården och verksamheten

- Vad är din bakgrund?
- Kan du berätta allmänt om gården?
- När startades/togs företag över av dig?
- Hur många hektar brukas/ägs inom företaget?
- Vilken typ av växtodling sker på gården?
- Vilka arbetar i företaget? Hur många anställda?
- Vad har du för vision - strategi - operativa/taktiska mål gällande verksamheten?

## Beslutet att ställa om till ekologiskt

- När påbörjades omställningen?
- Varför beslutade ni att ställa om till ekologiskt?
- Hur togs beslutet om omställning och hur uppfattades omställningsprocessen?
- Rent konkret, vilken förändringar har skett i företaget vid omställning? Och vilka förändringar har skett som du inte trodde skulle ske?
- Kommer det ske fler förändringar under omställningsprocessen?
- Har du någon gång tvekat till omställningen?
- Lång (institutionell och privat) process innan själva karenstiden börjar?
- Hur upplever ni omställningsprocessen?
- Har arbetsbelastningen förändrats?
- Känner du oro inför förändringen till ekologisk produktion?
- Finns det fler mervärden än tidigare i verksamheten och gården?
- Tankar före omställning i jämförelse med nu?
- Har dina mål med verksamheten förändrats under omställningstiden?
- Har anledningen till omställningen ändrats?
- Skiljer sig din omställning från andras bönder sett från ditt perspektiv?

## Lagar och regler

- Enbart EU:s regler om ekologiskt eller fler certifieringar?
- Hur uppfattar du de regler EU har kring ekologisk produktion?
- Är det större eller mindre tolkningsutrymme kring reglerna än vad du trodde? Varför?
- Hur ser du på de ekonomiska stöd som finns tillgängliga vid ekologisk produktion?
- Hur ser du på de regler som finns för att bli ekologiskt certifierad? Anser du att någon förändring skulle behöva ske om du jämför med hur det är att vara i omställningsprocessen just nu?

- Hur ser du på den rådgivning som finns gällande ekologisk produktion?
- Anser du att du blir bra vägledad i förändringsprocessen av rådgivare? På vilket sätt/varför?

### **Hur har man bemött problem?**

- Vad har du förstått nu under omställningsprocessen som du inte tänkt på tidigare eller inte insåg skulle hända?
- Är du lika positiv till omställningen som du var innan nu när du befinner dig i omställningsfasen? Varför/inte?
- Hur löser ni problem som dyker upp?
- Hur ser du på själva processen?
- Vilka delar i processen har blivit av större vikt jämfört med vad du trodde innan?
- Vad för tekniska utmaningar finns?
- Utmaningar att hitta nya kunder eller faller det sig naturligt?

### **Sociala faktorer**

- Har relation till grannarna förändrats? Deras inställning?
- Hur har dina medarbetares inställning ändrats under omställningen? Upplever du större motstånd eller medhåll från dem än tidigare?
- Har medarbetare lätt/snabbt vant sig vid omställningen? Är det en svårare process?
- Har medarbetare blivit mer vägledade gällande arbete/regler än innan omställning? jämfört med vad du trodde?
- Har arbetsmiljön förändrats under omställningen?
- Har du upplevt att motstånd skapats till följd av förändringar? Ja/nej - vad tror du att detta beror på?

### **Ledarskap?**

- Har din roll som ledare förändrats?
- Har din roll som lantbrukare förändrats? Innebär det mer administrativt arbete nu?

### **Nätverk**

- Har ditt nätverk förändrats/påverkats sedan omställningen påbörjades?
- Utmaningar till att hitta nya nätverk?
- Svårare att integrera med andra lantbrukare i närområdet - Skåne - då det inte är en stor procent som är ekologiska lantbrukare?
- Har **du** påverkat andra i större grad än vad du tidigare gjort sett utifrån ditt arbete?

### **Personligt**

- Har alla inom lantbruket/familjen varit positiva till omställningen?
- Har du blivit mer stolt i din roll som **lantbrukare** under omställningen? Varför/varför inte?

### **Avslut**

- Är det något du vill lägga till? Något som vi inte tänkt på?